

## **Мякушкин Д.Е. - комплексная оценка управленческого персонала.**

Комплексная оценка управленческого персонала, Assessment Center, управление персоналом. Формирование и подготовка группы резерва руководителей. Оценка управленческого потенциала. Обучение технологии Ассесмент Центр. Кадровый резерв руководителей.

**Д.Е. Мякушкин**

### **ОТБОР И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА**

Данный материал и остальные публикации на персональном сайте в интернете  
<http://www.myakushkin.ru>

**Все права защищены и охраняются законом. © 2009**

По вопросам использования материалов с данного сайта обращайтесь  
непосредственно к автору.

E-mail: [mde@myakushkin.ru](mailto:mde@myakushkin.ru)

<http://www.myakushkin.ru>

Д.Е. Мякушкин

## ОТБОР И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

### Введение

Исходный этап в процессе управления персоналом — отбор и подбор кадров. От того, как проведен отбор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует отнестись к этому этапу со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике. Интенсификация труда, изменение содержания большинства видов трудовой деятельности, появление новых профессий увеличили значение подбора персонала и повысили требования к соответствию личностных и профессиональных особенностей кандидатов на должность определенным требованиям. Во всех сферах общественной жизни возросла роль отдельной личности, увеличилось значение психологических особенностей, которые в большей степени, чем профессиональные характеристики, стали определять место человека в организации. Поэтому сегодня значительно острее, чем прежде, необходима специальная работа по оценке и отбору и кандидатов, способных в будущем обеспечить эффективность деятельности всей организации в целом.

Содержание учебного пособия позволяет составить целостное представление о целях и задачах и организации работы по отбору и подбору необходимых организации сотрудников. В пособии кратко изложены концептуальные подходы к процессу отбора и подбора персонала, а так же описана деятельность специалистов служб управления персоналом в этом аспекте деятельности.

Учебное пособие ориентировано на руководителей кадровых служб государственных и коммерческих структур, практических психологов, специалистов в области оценки персонала и студентов, изучающих соответствующие дисциплины.

### Раздел 1. Концептуальные подходы к процессу отбора и подбора персонала

Отбор и подбор персонала – процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника. В литературе чаще других рассматриваются три основных концептуальных подхода к процессам отбора и подбора персонала [3,5,9,12,14,17,19,24,30,32,33,34].

**1. Найм по принципу «соответствия» или «новая кровь».** Работодатель до найма определяет, что ему важнее в новом работнике: чтобы он составил некое разнообразие в уже функционирующей команде или просто хорошо вписался в нее, не нарушая старых, традиционных направлений. В том случае, если найм предполагает кандидатов, опыт и ценности которых соотносятся с корпоративной культурой и действиями организации, говорят о философии «соответствия», и такой подход действителен для стабильных организаций. Предпочтение «новой крови» отдается в случае очевидной необходимости изменений на предприятии, вызванных кризисами, резкими переменами во внутренней и внешней среде.

**2. Найм для текущей работы или долгосрочной карьеры.** Философия найма «текущая работа или долгосрочная карьера» фокусируется на сиюминутных требованиях к работе или на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации. Быстрые изменения

во внешних условиях ведут к необходимости учитывать профессиональную гибкость работников всех иерархических уровней, требуют от них умения включаться в различные рабочие программы внутри организации и тем самым «продвигать» себя профессионально. Рассматривая данную философию, специалисты чаще всего склоняются к компромиссу: для эффективного функционирования предприятия необходимо набирать работников обоих типов, одни из которых будут задействованы на выполнении жестких, не требующих разнообразия функций заданий, другие — привлекаться к работам, требующим способности к маневрированию.

**3. Найм подготовленных или найм подготавливаемых.** С экономической точки зрения, в целях снижения расходов на обучение и подготовку, оправданно нанимать уже подготовленных. Однако нередко работодатели руководствуются другими основаниями, включая в новое пополнение неподготовленных работников. Одна из причин этого состоит в том, что «учить плавать легче, чем переучивать». Вторая причина - подозрительность нанимателей к подготовке персонала где-то вне предприятия, что, на взгляд многих из них, не формирует у работников навыков к изменениям, необходимых организации. Эти концепции явно или не явно ложатся в основу деятельности сотрудников кадровых служб при организации процесса по отбору и подбору персонала в организацию.

## Раздел 2. Оценка потребности в персонале

Планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. Цель такого планирования — правильно организовать долгосрочную работу с кадрами [5,11,15,16,19,26,27,34,36,37]. Отделы персонала планируют следующие изменения:

1. потребность в замещении персонала в связи с уходом на пенсию, увольнением, переходом на инвалидность и т. д.;
2. потребность в снижении численности персонала вследствие рационализации или сокращения объемов производства, простоев, неплатежей и т. д.;
3. потребность в расширении численности персонала в связи с расширением производства, с развитием предпринимательской деятельности и т. д.

В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь необходимое количество сотрудников и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов.

**Внутренние факторы.** Потребности организации в рабочей силе зависят, прежде всего, от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Цели организации могут быть представлены как в виде долгосрочной стратегической задачи стратегии или бизнес-плана. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее реализации.

Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе - внутриорганизационная динамика рабочей силы - увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.п.

**Внешние факторы.** Среди множества внешних факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда.

**Макроэкономические параметры** - темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одного сектора народного хозяйства за счет сокращения другого) - оказывают сильное воздействие как на стратегию компании (потребности в человеческих ресурсах), так и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческих ресурсов). Одновременно с этим наблюдается возрастание спроса на труд и, соответственно, заработной платы.

**Развитие техники и технологии** может самым кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. Достаточно вспомнить пример персональных компьютеров, заменивших миллионы счетоводов во всем мире. Специалисты по человеческим ресурсам должны работать в тесном контакте с техническими экспертами компании, чтобы заблаговременно оценить влияние возможного внедрения новой техники или технологии на потребности организации в персонале.

**Политические изменения** могут влиять на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства (налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства), регулирование макроэкономических параметров, создание определенного политического климата в стране. Снижение обязательных выплат в фонды социального страхования автоматически сокращает издержки на рабочую силу и может сделать прибыльным для компании привлечение дополнительных рабочих, которые прежде не могли быть наняты из-за высоких издержек. Применительно к данному фактору сложность для специалистов по человеческим ресурсам состоит не столько в прогнозировании влияния определенных политических изменений на потребности в рабочей силе, сколько в предсказании самих изменений, особенно в нашей стране.

**Конкуренция и состояние рынка сбыта**, изменяющиеся под воздействием множества факторов, оказывают самое прямое влияние на потребности компании в человеческих ресурсах. Усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке, как правило, означает, что компании необходимо подумать о сокращении численности своих сотрудников. И наоборот, быстро растущий спрос на продукцию организации является индикатором необходимости набора дополнительной рабочей силы. Успешно решить данную задачу можно за счет тесного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам и маркетингу, занимающихся исследованиями рыночной динамики.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

**Количественная оценка** потребности в персонале призвана ответить на вопрос "сколько?". Такая оценка основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапности разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала.

**Качественная оценка** потребности в персонале — попытка ответить на вопрос "кого?". Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале.

### **Раздел 3. Анализ деятельности.**

Анализ содержания деятельности — это процесс систематического и подробного исследования содержания работ. Такой анализ можно провести, используя различные методы [2,4,6,17,24,29,33,34]. На основе анализа содержания работы составляется должностная инструкция, в которой кратко излагаются основные задачи, требуемые навыки, ответственность и полномочия исполнителя.

#### **Цели анализа профессиональной деятельности**

- оптимизация функционирования организации (нормирование, оценка интенсивности, оценка качества труда, регламентация должностных обязанностей, проектирование деятельности и организационной структуры);
- построение процедур профессионального отбора и оценки персонала.

#### **Методы анализа профессиональной деятельности**

- анализ документов: должностные инструкции, положения, приказы, методики реализации отдельных работ;
- наблюдение - фотография рабочего дня;
- интервью: с исполнителем, с руководителем, с коллегами по работе;
- Экспертные опросы: метод отдельных заданий, метод оценки требований, метод критических инцидентов;
- профессиографическое тестирование.

Анализ деятельности должен дать ответы на следующие вопросы:

- сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций;
- какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места;
- как организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличить производительность труда;
- какой режим работы оптимален для данного рабочего места;
- какими характеристиками (особенностями) должен обладать работник для выполнения данной производственной операции;
- как может использоваться информация, полученная в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом.

Следующим этапом подготовительной работы является составление требований к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения работы. На основании предшествующего анализа необходимо как можно более точно определить навыки, знания, квалификацию и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера. Необходимо установить тот основной минимум требований, которым должен удовлетворять претендент.

### **Раздел 4. Привлечение кандидатов на работу в организацию**

Цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности [1,7,8,16,18,23,24,26,30,31,33,35,36].

Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

**Факторы внешней среды:**

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке;
- месторасположение организации;
- привлекательность организации для кандидатов;
- наличие учебных заведений;
- имидж отрасли.

**Факторы внутренней среды:**

- кадровая политика организации;
- организационная культура;
- стадия развития организации;
- тип деятельности;
- количество и качество персонала.

**Источники привлечения кандидатов**

Определив требования к кандидату, отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа - привлечению кандидатов, основная задача которого - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

**Внутренние источники** — это люди, работающие в организации. При работе с резервом во всех крупных организациях существуют так называемые матрицы перемещений. В них находят отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.) Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

*Поиск внутри организации.* Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В тоже время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и хранить их "для себя". Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

*Внутренний конкурс.* Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Некоторые французские фирмы внутренний источник набора персонала используют в трех случаях:

- при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
- при перераспределении персонала;
- при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной

ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

*Подбор с помощью сотрудников.* Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с "неформальностью" - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности – явления, не способствующего развитию организации.

*Самопроявившиеся кандидаты.* Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений - необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

*Совмещение профессий.* В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы для выполнения небольшого объема работы.

*Ротация.* Ротация эффективна для организаций, находящихся в стадии интенсивного роста. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей;
- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

Преимуществом внутренних замещений является предоставление уже работающему сотруднику возможности профессионального роста. Познание собственных шансов продвижения способствует формированию у личности требуемых качеств. Отбирая «своих», предприятие может надеяться на ограничение текучести персонала. Внутренние замещения, по оценкам специалистов, для всех участников связаны с незначительным риском.

**К внешним источникам** подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят. Внешними источниками могут быть:

*Прежние сотрудники*, ушедшие из организации по собственному желанию.

*Случайные претенденты*, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз заноситься в картотеку (или банк данных о внешних кандидатах).

*Учебные заведения:* школы, колледжи, институты, университеты, коммерческие школы и преподаватели этих учебных заведений. Обычно большинство учебных заведений имеют службы по трудоустройству своих студентов и выпускников. В то же время преподаватели заинтересованы в том, чтобы их выпускники получили подходящую работу

*Клиенты и поставщики* могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое

сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

*Центры занятости.* Многие компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

*Агентства по найму* (кадровые агентства). Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистах может быть дана "гарантия", которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

*Самостоятельный поиск* через средства массовой информации. Многие организации предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются. Рекламные объявления по отношению к вышеперечисленным способам отбора требуемых специалистов могут быть основным источником найма. Цель такого объявления — получить эффективный результат с минимально возможными затратами. Объявление должно содержать информацию о ключевых элементах работы, требуемой квалификации, местонахождении, уровне (кому подчиняется претендент), предполагаемом жалованье (эта информация, как правило, вдвое повышает шансы на успех). Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Сравнение способов привлечения кандидатов позволяет выделить их достоинства и недостатки.

Внутренний источник привлечения кандидатов.

Достоинства:

- улучшает моральный дух сотрудников, получивших повышение;
- улучшает моральный дух персонала, который видит возможности для себя повышения по службе;
- дает возможность руководству лучше оценить способности «внутренних» претендентов;
- требует меньших затрат.

Недостатки:

- вызывает проблемы у тех работников, которых обошли с повышением;
- может оголить участок работы.

Внешний источник привлечения кандидатов.

Достоинства:

- вносит «свежую кровь» и новые идеи в компаниях;
- дает возможность работодателю увидеть, как обстоят дела вне компании;
- иногда это дешевле, чем обучать уже имеющихся работников;
- выступает как форма рекламы для компании.

Недостатки:

- Могут возникать трудности при адаптации работников к культуре и стилю управления
- Период вхождения в новую должность снижает производительность

## **Раздел 5. Этапы процесса отбора и подбора персонала**

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать работника, способного достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме - это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации [3,5,8,10,11,17,18,20,28,31,32,33,34,37].

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком - субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно - вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежно - относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- достоверно в отношении деятельности — оцениваться должен реальный уровень владения навыками - насколько успешно человек справляется со своим делом;
- с возможностью прогноза - оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- комплексно — оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;
- процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);
- проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- анализ анкетных данных;
- предварительную отборочную беседу;
- заполнение бланка заявления;
- беседу по найму (интервью);
- тестирование;
- проверку рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

*Ступень 1. Анализ анкетных данных* предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью.

*Ступень 2. Предварительная отборочная беседа.* Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист отдела кадров. Основная цель беседы - оценка уровня

образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

*Ступень 3.* Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны, и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

*Ступень 4.* Беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- по схеме - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;
- слабоформализованные - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;
- не по схеме - заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты.

*Ступень 5.* Профессиональное тестирование. Источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата.

*Ступень 6.* Психологическое тестирование. Цель использования стандартизированных психодиагностических методик (тестов) в Центре оценки – получение информации о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации, и обслуживающее его профессиональную (в данном случае – управленческую) эффективность. Применение хорошо проверенных психодиагностических «инструментов» дает возможность соотнесения результатов разных испытуемых между собой, а также с общими и групповыми нормами.

*Ступень 7.* Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

*Ступень 8.* Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

*Ступень 9.* Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

## **Раздел 6. Методы оценки кандидатов**

Рассмотрим наиболее применяемые на сегодняшний день методы оценки персонала [3,5,9,12,15,27,29,32,33,34,36].

1. *Центры оценки персонала.* Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами

существенно повышает прогностичность и точность оценки.

2. *Профессиональные испытания.* Инсценируют конкретные ситуации из того поля деятельности, для которого подыскивается работник. Кандидат должен показать, как он справляется с поставленной задачей. Образ его действия оценивается несколькими квалифицированными экспертами, регистрируется по определенным критериям с целью распознать типичное поведение и при этом сделать вывод, приняв во внимание личностные качества претендента

3. *Тесты на профпригодность.* Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

3. *Общие тесты способностей.* Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

4. *Биографические тесты и изучение биографии.* Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Используются также данные личного дела — своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

5. *Личностные тесты.* Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности. 20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

6. *Интервью.* Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

7. *Рекомендации.* Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов — для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

8. *Нетрадиционные методы.*

- 11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией;
- 18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД;
- 22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

## Раздел 7. Отборочное собеседование

Собеседование по отбору персонала [1,5,9,14,19,25,26,30,31,33,37] представляет собой обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности, в ходе которого, представитель организации пытается составить собственное мнение по двум основным вопросам:

- может ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (способность кандидата);
- будет ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (мотивация кандидата).

#### **Виды собеседований.**

Наиболее распространенным видом собеседования является собеседование "один на один", во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Однако сегодня используются и другие виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами, несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом, несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов. В первом случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно (а не заочно) оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее. Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

#### **Типы собеседований.**

Существует несколько классификаций собеседований по отбору персонала, одной из наиболее распространенных является следующая - биографические собеседования, ситуационные собеседования и критериальные собеседования.

*Биографические собеседования* строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью задаются вопросы типа "Расскажите о своей прежней работе? Какой предмет Вам нравился больше всего в школе? Почему Вы выбрали тот институт, в который поступили? Если бы Вы могли вернуться на 10 лет назад, что бы Вы сделали по-другому?" Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, на которую претендует. Ограниченность биографического собеседования состоит, прежде всего, в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

*В ходе ситуационного собеседования* кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Проводящий собеседование сотрудник оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

*Критериальное собеседование* представляет собой интервью, во время которого кандидату задаются вопросы о том, что бы он сделал в определенной ситуации (связанной с будущей профессиональной деятельностью), а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев. Преимущества этого вида собеседования состоят в использовании вопросов и методов оценки, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью, а также в возможности легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы.

Недостатки связаны с ограниченностью оцениваемых качеств кандидата и необходимостью тщательной предварительной подготовки для проводящего собеседование сотрудника.

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало в себя элементы всех видов интервью. Подобное собеседование требует от проводящего его человека определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата.

### **Стадии собеседования по отбору на работу.**

Вне зависимости от выбранного интервьюером типа собеседования, оно должно состоять из нескольких этапов: подготовки, создания атмосферы доверия, обмена информацией (основная часть), заключения, оценки.

*Предварительная подготовка* имеет исключительное значение для успешного проведения собеседования. На этом этапе сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен, прежде всего, детально изучить досье кандидата, т.е. те данные о нем, которыми располагает организация. Затем, ему необходимо определить, как оценивать кандидата. Большинство современных организаций имеют для этого стандартные формы, которые следует просмотреть непосредственно перед собеседованием, чтобы еще раз повторить критерии оценки. И, наконец, требуется подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по выбранным критериям.

*Создание атмосферы доверия.* В начале собеседования крайне важно снять естественную для данного момента напряженность, дать возможность кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Для этого можно начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, например, "Легко ли Вы добрались до нашего офиса?", предложить кандидату сесть там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.п. Проводящий собеседование сотрудник может достаточно легко растопить лед недоверия со стороны кандидата, начав с рассказа о самом себе или вспомнив забавный случай, который произошел с ним в момент устройства на работу. После того как контакт между участниками собеседования установлен, можно переходить к основной части интервью, однако, важно помнить о необходимости сохранять атмосферу доверия и доброжелательности в течение всей беседы. Достигается это за счет поощрительных реплик интервьюера, одобрительных кивков, улыбки.

*Основная часть собеседования* представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни или рассказываемые им истории. Поэтому проводящий собеседование должен сохранять контроль над его ходом и выступать в роли "ведущего". В тоже время, не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы. Если интервьюер хочет предоставить кандидату возможность "выговориться", ему следует использовать открытые вопросы, как-то: "Что Вы думаете по поводу? Расскажите, пожалуйста, о..." и т.п. Если же его интересует только мнение кандидата, а не рассуждения, следует задавать закрытые вопросы: "Согласны ли Вы с данным утверждением?", "Сколько часов в день нужно уделять общению с подчиненными?".

*Завершение собеседования* должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько специальных приемов - предложить кандидату задать последний вопрос, начать посматривать на часы или на дверь, выпрямиться как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

*Оценка кандидата* должна быть произведена непосредственно после собеседования, в противном случае острота восприятия сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали. Для оценки используется стандартная форма.

Структурируя ожидаемое познавательное поле собеседования при отборе персонала, специалисты выделяют в нем следующие элементы:

- получение личного впечатления о кандидате;
- выявление ошибочных данных о личности, уровне работоспособности и готовности кандидата к работе;
- сравнение письменных и устных высказываний кандидата и разьяснение возможных несоответствий;
- выявление степени интеграционной способности кандидата, или другими словами его способности включиться в предназначенную ему рабочую группу;
- выявление ожиданий и целевых представлений кандидата; информирование кандидата о предприятии и рабочем месте; создание у кандидата позитивного впечатления о предприятии.

В зависимости от статуса вакантной должности на собеседовании могут присутствовать:

- руководитель службы управления персоналом или один из делегированных сотрудников этого подразделения;
- руководитель отдела, в котором есть вакансия;
- начальник, с которым кандидату в случае найма предстоит непосредственно сотрудничать.

Чтобы получить наиболее полное представление о претенденте, нужно подготовить к собеседованию блоки вопросов и ответов и гибко использовать их в ходе разговора.

## **Раздел 8. Интеграция новых сотрудников в организацию.**

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс - к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства, которые будут возрастать, по мере того как он начнет проходить профессиональное обучение, получать заработную плату и т.д. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволится через несколько месяцев [4,6,7,11,15,17,26,27,31,32,36]. Однако наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода:

- несовпадение реальности с ожиданиями;
- сложность интеграции в новую организацию;
- различные ценности и приоритеты (ошибка подбора);
- обманутые ожидания (не соответствие требований);
- не сложившийся личностный контакт;
- недовольство стилем руководства;
- не понимание работником предъявляемых к нему требований;
- условия труда (финансы, эргономика офиса, высокая или низкая интенсивность труда).

Предотвратить увольнения должна хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора новых сотрудников, а так же испытательный срок. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию - важнейшая задача его руководителя и специалистов по человеческим ресурсам.

Интеграция начинается с процесса ориентации, т.е. получения сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать. Ориентация должна содержать в себе два компонента - информацию об организации в целом и информацию о подразделении и рабочем месте нового сотрудника. Общая ориентация знакомит сотрудника с историей организации, ее

сегодняшним состоянием, выпускаемой продукцией и оказываемыми услугами, структурой управления, включая имена ключевых руководителей, расположение филиалов и т.д., правилами внутреннего распорядка, основными процедурами компании, льготами для сотрудников, возможностями для повышения квалификации и профессионального роста. Проведение этой части ориентации является, как правило, функцией отдела человеческих ресурсов. Современные компании используют многообразные методы коммуникации для ознакомления сотрудников с компанией - видео фильмы, специально подготовленные для этой цели брошюры, видеозаписи выступлений руководителей компании и т.д. Необходимым условием успешной интеграции является наличие обратной связи - предоставление новому сотруднику возможности задать возникшие у него вопросы и получить на них ответы.

Следующий этап интеграции происходит непосредственно на рабочем месте и основная ответственность за его успех лежит на руководителе подразделения, в которое приходит новый сотрудник. Руководитель должен представить его коллегам, познакомить с производственными функциями, объяснить распорядок работы, особенности подразделения. Этот элемент ориентации является ключевым, поскольку от того, как новый сотрудник будет принят на рабочем месте, во многом зависит успех его интеграции в компанию. Сегодня многие компании специально обучают руководителей, как интегрировать новых работников в свое подразделение, а отдел человеческих ресурсов осуществляет контроль над процессами интеграции каждого принятого на работу сотрудника.

Выделяют несколько видов адаптации вновь принятого сотрудника в организации:

- Первичная трудовая адаптация – человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;
- Вторичная трудовая адаптация – трудовая адаптация работников, имеющих опыт профессиональной деятельности, адаптация к изменению сферы деятельности или профессиональной роли.
- Социально-психологическая адаптация – вхождение в коллектив, принятие установленных норм взаимоотношений, традиций и неписанных правил коллектива, стиля работы руководителей (социализация связанная с организационной культурой);
- Организационная адаптация – принятие установленных ценностей, установок и принципов организации, понимание своего подразделения в структуре компании, понимание информационных потоков;
- Профессиональная адаптация – включение личности в предметную сферу, приведение имеющихся знаний и навыков в соответствие со спецификой компании;
- Психофизиологическая адаптация – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника к санитарно-гигиеническим условиям, к режиму работы, питанию, дороге, удобству рабочего места.

Задача отдела персонала - организовать процесс адаптации в рамках всей компании и разработать все необходимые для этого механизмы и инструменты, оценить эффективность проведенных мероприятий.

Хорошо подготовленные программы интеграции позволяют значительно сократить потери персонала на этапе адаптации, однако избежать их полностью не удастся. Руководству организации чрезвычайно важно знать истинные причины увольнений, поэтому отдел человеческих ресурсов должен собирать соответствующую информацию и анализировать ее. Наиболее распространенный метод сбора такой информации - собеседования с покидающими компанию работниками. В ходе собеседования проводящий его специалист должен постараться узнать как можно более подробно о том, что побудило человека принять решение об увольнении, о его взаимоотношениях с руководством, коллегами и подчиненными, оценке программы ориентации и т.д. Собеседования позволяют выявить истинные причины увольнений, которые редко указываются в заявлениях, что в свою очередь дает возможность оценить

эффективность процесса подбора персонала, интеграции в компанию (многие уходят из-за неспособности влиться в организацию) и внести в них необходимые изменения.

В таблице 1 представлена матрица ответственности сотрудников организации при проведении мероприятий по адаптации персонала.

Таблица 1

**Матрица ответственности сотрудников организации, ответственных за проведение процесса адаптации**

<b>Вид адаптации</b>	<b>Кто проводит</b>
<b>Социально-психологическая адаптация</b> – вхождение в коллектив	Менеджер по персоналу Наставник
<b>Организационная адаптация</b> – принятие установленных ценностей, установок и принципов организации	Директор по персоналу Наставник
<b>Профессиональная адаптация</b> – включение личности в предметную сферу	Непосредственный руководитель Наставник
<b>Психофизиологическая адаптация</b> – адаптация работника к санитарно-гигиеническим условиям	Сотрудник отдела персонала Наставник

Результаты эффективной адаптации могут рассматриваться как с точки зрения организации, так и с точки зрения сотрудника, принятого на работу в организацию.

*Для компании:*

- сокращение текучести кадров и снижение затрат на подбор новых сотрудников;
- экономия времени линейного руководителя;
- формирование позитивного отношения к компании, формирование мотивирующего фактора;
- быстрое освоение правил компании и «включение» в рабочий процесс – «выдача» результата.

*Для сотрудника:*

- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым сотрудником;
- понимание ожиданий и требований компании, структуру, правила, нормы компании;
- развитие удовлетворенности работой;
- понимание специфики схем взаимодействия в организации, специфики рынка и продукта.

## **Заключение**

Формирование трудовых ресурсов в соответствии с кадровой политикой организации является сложной и многоэтапной функцией управления персоналом. Это формирование осуществляется на плановой основе и включает в себя выявление потребности в кадрах, анализ деятельности и формирование требований к кандидатам, выбор источников и средств привлечения будущих сотрудников, комплекс оценочных мероприятий с кандидатами, а так же организованный соответствующим образом процесс интеграции новых сотрудников в организацию. При этом специфика процессов отбора и подбора персонала в конкретной организации формируется в соответствии с ее задачами и возможностями и с учетом целого ряда факторов внешней для организации и внутренней среды. Отбор и подбор персонала – интегральный процесс, имеющий свои цели, методы и формы работы, и требующий наличия подготовленных специалистов, способных на должном уровне обеспечить необходимое количество и качество действующего в организации персонала.

<http://www.myakushkin.ru> Мякушкин Д.Е. – комплексная оценка управленческого персонала. Assessment Center. Формирование группы резерва руководителей.

---

В настоящем учебном пособии описаны подходы к формированию кадрового состава предприятия и деятельность специалистов служб управления персоналом в этом аспекте работы с персоналом. Изложены основные принципы, методы и этапы отбора, подбора и адаптации персонала. Особое внимание уделено организации и проведению процедур отборочного собеседования как процесса получения качественной информации о кандидатах. Содержание учебного пособия позволяет составить целостное представление о стандартах работы с персоналом организации при формировании кадрового состава.

Учебное пособие может сыграть важную и полезную роль в обучении специалистов служб управления персоналом и может быть использовано психологами, социологами, аспирантами и студентами факультетов психологии при изучении соответствующей дисциплины.